EL EMPRESARIADO URUGUAYO EN PERSPECTIVA HISTÓRICA: ALGUNAS REFLEXIONES

Raúl Jacob

Las páginas que siguen han sido extraídas de dos obras: la primera parte proviene de *La quimera y el oro* (Montevideo, Ed. Arpoador, 2000), la que refiere a la regionalización de las empresas uruguayas procede de *Cruzando la frontera* (Montevideo, Ed. Arpoador, 2004).

El período histórico que abarcan se extiende entre las últimas décadas del siglo XIX y 1945, aunque algunas reflexiones superan ese límite, acercándose al nuevo siglo.

Algunos de los ejemplos citados lucen obsoletos, son ya historia. No obstante, salvo algunas correcciones leves realizadas para adaptar los textos, he respetado los contenidos originales en el entendido que hay conclusiones y tendencias que se prolongan hasta el presente.

Primera parte

"Cree el aldeano vanidoso que el mundo entero es su aldea, y con tal que él quede de alcalde, o le mortifiquen al rival que le quitó la novia, o le crezcan en la alcancía los ahorros, ya da por bueno el orden universal (…)"

José Martí, "Nuestra América" en *Páginas escogidas*, París, Garnier Hermanos, s.f., pág. 15

1.

El epígrafe que tomé prestado de un escrito de Martí me pareció acertado para aludir una vez más a los riesgos de la historia ombliguista (*uruguayocéntrica* es la definición más correcta), concepción epistemológica que nos desconectaba del mundo y de la región con la finalidad, consciente o inconsciente, de evitar cualquier tipo de dudas sobre la solidez de los fundamentos en que reposaba la identidad nacional.

Trasladada esta inquietud a nuestro campo específico, la pregunta que debemos formularnos, si admitimos la existencia de un empresariado uruguayo, es a partir de qué momento podemos identificarlo como tal y cuáles son sus características.

Si éste fue un país de inmigrantes, y lo fue, cada nacionalidad debió trasplantar sus propios empresarios. Descontando la suma de generalidades que conforman una mentalidad, no es exagerado inferir que diferían en aspectos sustantivos por la razón, tan elemental como valedera, que en sus países de origen la revolución industrial no había aparecido ni se estaba desarrollando en un mismo momento ni en forma homogénea. Depositados ellos con sus diferentes bagajes sobre esta tierra de nadie y de todos, encerrados en un primer momento y durante años en el estrecho horizonte de las

colectividades, sus posibilidades de crear un *homo economicus* autóctono, dado que no se lo podían pedir en préstamo a los indígenas, eran muy relativas, por más que desde el coloniaje se venía acrisolando una vertiente hispánica, por momentos luso-hispánica, dueña de vidas y haciendas que había puesto sus manos (y sus bolsillos) en la fatigosa tarea de producir y de comerciar, habida cuenta que no todos podían ser funcionarios al servicio de la Corona. Una porción de esa primera camada, en la que se encontraban frustrados burócratas, aventureros, vividores del Estado y de sus favores, hombres de trabajo y toda laya de individuos e individualidades, fue la que echó raíces y se multiplicó y diseminó por un territorio que día a día les fue menos ajeno. Sus descendientes, los que económicamente sobrevivieron a guerras e invasiones, estaban predestinados a esperar el alud inmigratorio y también a servir de punto de referencia: eran lo que había[1].

Si se repasa la nómina de comerciantes, ganaderos y talleristas e industriales que conformaron las primeras gremiales pasada la Guerra Grande, en los sesenta y en los setenta del siglo XIX, y se advierte que año más, año menos, tres décadas y media después, en 1908, se encontrará al país con su población duplicada, se podrá justipreciar, en toda su dimensión, lo que significó para el mundo de los negocios el aporte de otras tierras, por más que no se la pueda comparar a las grandes explosiones demográficas que sacudieron a regiones distantes con posibilidades de ofrecer escalas diferentes. El dinamismo propio de los microempresarios se fundió con la energía proporcionada por los inmigrantes que aportaron sus habilidades, sus conocimientos tecnológicos y en ocasiones también sus capitales.

En este tomar en préstamo pesó, y mucho, el factor regional. Piénsese lo que significaron los catalanes e italianos del norte en las dos vertientes más numerosas y tradicionales, por citar dos ejemplos. A todo esto se le debe agregar otro ingrediente, el ascendiente profesional, ya que no era lo mismo ser agricultor que ser artesano, ser ganadero que ser industrial. Pero aún si escogemos una actividad, como la agraria, resulta difícil encontrar los puntos en común entre un horticultor italiano, un pastor ovejero vasco que concluye sus días contabilizando sus majadas y sus hectáreas, un granjero suizo y un estanciero británico refinador de ganado, a quien su legación diplomática le proporciona un seguro de protección contra los efectos devastadores de las guerras civiles. Cada uno de estos modelos es pasible de ser definido y reducido a una tipología, algo que en otros países se viene haciendo[2]. Lo que merece subrayarse es la convivencia de la diversidad y sus diferentes aportes, si a españoles e italianos se les suma alemanes, británicos, franceses y suizos. Y luego armenios, libaneses y judíos, entre otros. Una Babel que difícilmente permita hablar del predominio de un empresariado nacional hasta entrado el siglo XX.

---

[1] Lo que "había" no era muy auspicioso, a juzgar por el informe sobre la situación de la Provincia Oriental en febrero de 1825 elaborado por John Hall para el cónsul británico, Tomás Samuel Hood: a los ganaderos que no querían hacer agricultura se les sumaban los comerciantes "criollos", "*(...) perspicaces, astutos e inteligentes, pero ni son honorables ni emprendedores; siguen en su rutina sin pensar en descubrir alguna nueva rama del comercio o un nuevo modo de acrecentar los recursos y las producciones del país, que al mismo tiempo, los beneficiaría.*" (Ministerio de Educación y Cultura - Archivo General de la Nación, *La Provincia Oriental a principios de 1825 vista por John Hall*, Montevideo, Monteverde, 1995, pág. 8).

[2] Véase, como ejemplo, Bruno Bezza, "L'esprit d'entreprise italien, le marché Sud-Américain et les initiatives industrielles: le cas de la société Pirelli (1900 - 1920", en Tamás Szmrecsányi y Ricardo Maranhão, *História de empresas e desenvolvimento econômico*, San Pablo, Editora Hucitec-ABPHE, 1996. Para nuestro país véase la obra de Alcides Beretta Curi y Ana García Etcheverry, en particular *Los burgueses inmigrantes*, Montevideo, Editorial Fin de Siglo, 1995.

2.

El segundo punto también es una cuestión de concepción y de visión histórica. Cuando se analiza y reconstruye, por ejemplo, con el auxilio de la prensa capitalina la "industria uruguaya" en el siglo XIX, lo que se obtiene, mayoritariamente, es una visión de la realidad metropolitana.
Ese confundir a Montevideo con el resto del país ha sido una constante de nuestra historiografía que el incipiente desarrollo de la historia económica cuantitativa no ha hecho más que afirmar, pues, por lógica, un país que durante un período importante fue en los hechos poco centralizado no puede producir en esos años estadísticas globales que representen a la totalidad. No es casual que la recopilación y publicación estatal de los *Anuarios Estadísticos* se produzca poco después de que don Juan Zorrilla de San Martín recitara su *Leyenda Patria* en la Florida, en pleno proceso de afirmación nacional (en los hechos, de *inflamación* nacional), cuando todavía ni siquiera había concluido la conformación de la red férrea y telegráfica en todo el país.[3] Quizás algún día alguien se pregunte cómo se producía, transmitía y recopilaba la información en el siglo XIX, cuando todavía se discutía si ¿hicimos bien? en separarnos de Argentina.

De alguna manera se puede percibir en los últimos tiempos una tendencia a tomar nota de esta distorsión [4]. El peso de la pequeña comarca y su inmersión en un mapa que tuvo mucho de imaginario, por lo menos hasta que concluye el ciclo de las guerras civiles a comienzos del siglo que termina, todavía no ha sido resuelto de una forma feliz. Siempre y cuando se parta de la concepción optimista que plantear los problemas es comenzar a resolverlos.

El abordar los temas en su generalidad es un paso previo para encarar los estudios microhistóricos, ya que ellos requieren de marcos totales que los abarquen. Esto es indiscutible. El problema es otro y surge cuando se cree que una parte, por importante que sea, es el todo, o una porción importante de él.

Por más que sea recurrente debemos siempre recordar que aún en la versión más sobria, este país que se cree pequeño y poco regionalizado, distinguió zonas diferenciadas en por lo menos tres direcciones: el puerto de ultramar, el río Uruguay y la frontera. Una cuarta, por descarte, la constituyó el centro.

Esa diversidad, quizás algo tenue en algunas partes, prohijó un poder local que se tradujo en distintos tipos de empresarios. Salvo que se quiera aseverar que eran lo mismo los mercaderes del río que los ganaderos del borde riograndense, por no comparar a estos últimos con sus colegas del litoral. Pero aún si se opta por el facilismo de creer en un continuo nacional, no se puede desconocer los problemas de magnitud, el tamaño del espacio. Los límites del pago resultaban sobredimensionados por los medios de comunicación de la época, por carretas, diligencias y veleros. Todo era más grande porque se iba más lento. En aquella sociedad la "amenaza" de la globalización la encarnaron, entre otros, el ferrocarril y el telégrafo. En un principio, y por años, fue un peligro parcial, pues en la medida en que por problemas tecnológicos su avance se hizo por tierra, quedaron amplias zonas del territorio alejadas de la fuerza centrípeta de la modernidad irradiada por Montevideo, simbolizada por durmientes, rieles, postes y cables. Pero aún en aquellas a las que llegaba, o por lo menos se le acercaba, no se puede

---

[3] "*No es extraño que en esta época el Uruguay quiera fijar su memoria: comienza la publicación de la "Colección Legislativa de la República Oriental del Uruguay" de Matías Alonso Criado, cuyo primer número es de 1876, referido al período 1825 - 1852 y el Anuario Estadístico en boletines de 1880 en adelante y en enormes tomos desde 1882.*" (José C. Williman (h), "<u>Nación, Estado y nacionalidad</u>" en revista *Educar*, N° 7, Montevideo, **A.N.E.P. – CO.DI.CEN.**, 2000, pág. 21.
[4] Oscar Mourat, *Hacia las Historias masivas y democráticas*, Montevideo, 1998; Raúl Jacob, *Más allá de Montevideo: los caminos del dinero*, Montevideo, Arpoador, 1996.

dejar de reconocer la existencia de enclaves con sus propias reglas, o las de sus mercados, que constituyeron verdaderos polos de desarrollo, cuando no islas autárquicas algo alejadas de esa visión de tabla rasa que se nos quiere imponer. Si se toman las experiencias de las minas de oro del departamento de Rivera, la fábrica de alimentos Liebig en Villa Independencia, o el complejo extractivo de Juan Lacaze y asociados en Puerto del Sauce, se puede colegir que existieron múltiples microcosmos, además del mundo laboral de talleres, fábricas y fabriquitas que se había conformado en la capital. Aun así, buscados los argumentos demoledores, que si se los busca se los encuentra, es posible ver en la inversión de capital extranjero el gran motor que posibilitó la inserción de esas factorías en la sociedad rural, en contraste con el cuadro de ganaderos con botas de potro y pulperos con chiripá que algunos pintaron para describir el estado de nuestra campaña, poblada de seres tan proclives (por no decir predestinados) a jugar a la taba como a desangrarse en las cuchillas.

Sin embargo, estas razones y estos razonamientos son reversibles si se fija la atención en algunas experiencias autóctonas. ¿De qué espíritu de empresa había que estar dotado para instalar una planta para envasar agua mineral en un lugar de las sierras de Minas al que todavía no había llegado el ferrocarril y cuando su consumo no estaba difundido? ¿No era asumir riesgos pensar en construir un balneario en un departamento despoblado como Maldonado, en campos distanciados de la red férrea, con vientos marinos que amenazaban con barrer todo atisbo de vegetación artificial? Ciertamente siempre queda el recurso de ampararse en la excepcionalidad de estos emprendimientos, que debieron convivir con los restos de la herencia colonial: un número para nada exagerado de saladeros, tahonas, molinos y caleras.

El otro aspecto que conviene resaltar de lo local es el de la dimensión que imprime a sujetos y objetos. Esto es y ha sido así aquí y en el villorrio de Atonal, en El Salvador, en que el "rico del caserío" en un medio pobre en alimentos era el dueño de las dos únicas vacas del lugar. [5]

Si el poder regional nace de la economía del lugar, subrayemos que uno de los aspectos de mayor interés es precisamente el momento en que adquiere suficiente impulso para salvar los obstáculos y traspasar la valla, es decir, la adquisición del carácter de "nacional". Un paso difícil, pero no imposible. Todo es cuestión de fortuna.

3.

Si nos limitamos a las inversiones de capital, en sus múltiples modalidades, deberemos tomar altura para ver algo más que la patria chica y sus "pagos". Tendremos que movernos en el ámbito regional, en territorios integrados y articulados por los sistemas de comunicaciones, en zonas que sobreviven con cierta autonomía de las fronteras políticas. El diseño de los países, apreciación nada exagerada para el caso uruguayo, no pudo evitar la existencia de un mercado laboral y de capital que no respetó el espacio asignado que, por otra parte, fue impreciso hasta entrado el siglo XX. Habíamos sido la marca oriental entre dos imperios. Y como tal un territorio proclive para mirar en uno u otro sentido y para comerciar con todos.
Esto era ya tradición histórica en 1846, cuando don José Durán (o Domínguez Durán) testó en Montevideo y declaró una estancia en el Arroyo de la China en Entre Ríos, una casa en Concordia, ambas en Argentina, y un almacén y tienda en Uruguayana, en Río Grande del Sur. Setenta años

[5] Fernando da Cunha, *El Salvador: Reportaje de guerra*, Montevideo, Ediciones de la Banda Oriental, 1987, pág. 42.

después, las escrituras de la textil de Salvo y Campomar consignaban la participación de la empresa en la propiedad de dos casas en Alegrete, en el sur de Brasil. Estos ejemplos nos invitan a reflexionar acerca de un fenómeno difícil de cuantificar en los movimientos de capitales: la inversión "extranjera" al revés, la inversión de uruguayos en el exterior.

La existencia de sucursales y casas de compra en Estados Unidos y en Europa y la expansión en el ámbito de la cuenca del Plata parecen haber sido el máximo grado de desarrollo que alcanzaron los grupos económicos autóctonos, si se excluye del inventario las inversiones de cartera en acciones, títulos y bonos.

La regionalización de las empresas y su posible ascensión al podio de las transnacionales es un fenómeno que no parece inquietar demasiado por estos lares. Sin embargo, algunos ejemplos deberían llamarnos a la reflexión en sus aspectos más tradicionales: gestación, desarrollo y frustración. Tal el caso de la petrolera *Ipiranga* de Brasil, fundada por capitales riograndenses y argentinos en 1934 con el nombre de *Destilería Riograndense de Petróleo S.A.* y rebautizada con la actual denominación en 1936, después de la incorporación de capitales uruguayos. Presumiblemente eran aportes de los grupos *Pesquera* (almacén mayorista), *Mailhos* (industria tabacalera) y *Supervielle* (banca). El naufragio se produjo poco después, en 1938, cuando el gobierno de Vargas nacionalizó la industria de refinación de petróleo y todo quedó en la nada, o mejor dicho, en manos brasileñas.

Si se toma la trayectoria del grupo *Supervielle* se puede concluir que la difusión del estatismo y el permanente intervencionismo en los espacios nacionales pudo ser una de las causas de la frustración de un modelo de desarrollo empresarial que fue obligado a constreñirse. En cambio, el caso de la belgoargentina *Bunge y Born* muestra que el alero proteccionista podía ser un buen refugio en cualquier país, siempre y cuando no se apostara a actividades o servicios apetecidos por el Estado. [6]

4.

Después de casi una década de publicada *Las otras dinastías 1915-1945*, (Montevideo,Ed. Proyección, 1991), y con la mitad del camino ya recorrido, no parecía prudente hurgar demasiado sobre el concepto de grupo económico a pesar del riesgo de esclerosamiento. En aquella oportunidad había explicitado las razones por las que convenía agregar otro complementario, para denominar a los conjuntos en formación y a los casos históricamente inciertos o dudosos, el de *protogrupo*. Este aditamento presentaba la ventaja de que no dejaba lugar a dudas de que los percibía como entes dinámicos, evolutivos y en consecuencia, paradójicamente, por estar vivos factibles de desaparecer o morir en algún momento.

El primer elemento que distingue a los grupos es la diversificación en sus emprendimientos, a veces en una línea de acción coherente, en ocasiones en forma desordenada, pero siempre con una dirección común o respondiendo a decisiones centralizadas. Muchas veces incluyen instituciones financieras,

---

[6] Ricardo Goldaracena, *El libro de los linajes 3*, Montevideo, Editorial Arca, 1981, pág. 30; Dieter Schonebohm, *Campomar y Soulas S.A.: Historia de la firma y gestión de Miguel Campomar*, Montevideo, Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Historia Económica y Social, 1992, pág. 10; John D. Wirth, *Latin American Oil Companies and the Politics of Energy*, University of Nebraska Press, 1985, pág. 112 y *A politica do desenvolvimento na era de Vargas*, Río de Janeiro, Fundaçao Getulio Vargas, 1973, pág. 119; declaraciones de Hernán Pesquera en diario *El País*, 16 de noviembre de 1997, pág. 4.

que son las que asumen la definición de los objetivos del conjunto. Están por encima de las simples firmas y son percibidos como alejados del mercado.

El ritmo acelerado de los cambios originados en los procesos de integración económica e internacionalización financiera, la tan manida globalización y otros fenómenos como la revolución tecnológica, han aportado en los últimos años una nueva dimensión al análisis y al estudio de los mismos[7]. Por lo pronto se reconoce su importancia en economías de desarrollo tardío, como la latinoamericana, en que sobresalieron por el peso en su conformación de las empresas familiares, por la inversión en actividades dispares, por el papel en su origen de la actividad mercantil y financiera[8]. Las razones de su auge en mercados pequeños y protegidos fueron múltiples. La diversificación actuó de paragolpes para amortiguar los efectos de los ciclos económicos y de las variaciones en los precios, permitió sortear las trabas impuestas por las escalas del consumo, aumentó el poder de negociación con el Estado y sus administradores. Era una actitud de defensa para situaciones de riesgo, de riesgo económico, de riesgo político, de riesgo social. Era recurrir a los sabios consejos que permitieron a la abuela hacerse de sus joyas: "Nunca poner todos los huevos en una única canasta". Las consecuencias fueron casi naturales: las actividades industriales tendieron a integrarse horizontal y verticalmente, los bancos proporcionaron información y créditos subsidiados, los comercios crearon redes de distribución para la producción, las agroindustrias aprovisionaron de materias primas, los medios de comunicación y las gremiales empresariales presionaron al poder político que era el que regulaba el sistema, la asociación con el capital extranjero tendió un puente con el mundo y permitió la importación de tecnología y de recursos humanos.

Con la apertura de la economía y la tendencia a la integración en algunos países todo ese orden ha sido trastocado[9]. Muchos grupos no sobrevivieron a los desafíos de la competencia y desaparecieron o fueron vendidos. Otros, en cambio, encontraron el camino expedito para transnacionalizarse. O participaron de las nuevas oportunidades generadas por el desmantelamiento del Estado intervencionista, como la concesión de obras públicas y la venta de empresas estatales.

En diez años los cambios en las reglas del juego barrieron con empresas y empresarios. ¿Eran castillos de naipes?

5.

Uruguay no ha sido una excepción en este aspecto. Desde su ingreso al MERCOSUR, en marzo de 1991, ha crecido en forma explosiva el cementerio de empresas y sus respectivos panteones. También cambió el mundo de las que aún están y luchan. Algunas pasaron a manos de otros países, otras simplemente contrajeron enlace buscando nuevas compañías, hay quienes hacen su turismo expansivo por la región y como renovarse es vivir, un sector encontró novedosos nichos en el mercado

---

[7] Un resumen sobre conceptos y escuelas se puede encontrar en María Inés Barbero, "El Grupo del Banco de Italia y Río de la Plata (1870 - 1930)", ponencia presentada a las *Segundas Jornadas de Historia Económica*, organizadas por la Asociación Uruguaya de Historia Económica en Montevideo, en julio de 1999.

[8] Sobre el particular véase Wilson Peres (coordinador), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, México, Siglo Veintiuno Editores - CEPAL, 1998, en especial el artículo de Peres y Celso Garrido.

[9] Una descripción periodística interesante es la de Ricardo Zisis, "De vida o muerte" en *América Economía*, 29 de julio de 1999, pp. 22 a 24. Un análisis más profundo se puede encontrar en la variada producción de Luis Stolovich, en particular en *El Poder Económico en el Mercosur*, Montevideo, Centro Uruguay Independiente, s.f.

ampliado mercosuriano, por más que la expresión no sea muy feliz para aludir a quienes se esfuerzan por huir de la mortalidad empresarial.

Con los grupos económicos sobrevivientes ha acontecido lo mismo que en otros países, en versión abreviada y adaptada al escenario nacional. La venta directa de las grandes empresas estatales, de las cuatro o cinco frutillas de la gran torta, no se ha producido. Por más que algunos dijes-sorpresa, con sus respectivos hilos, han premiado al capital privado con tercerizaciones y nuevas áreas. En cambio, la concesión de obras públicas es una realidad, como lo fue en el siglo XIX. Lo nuevo es la alianza para acceder a su explotación de los grupos económicos nacionales con capitales y empresas internacionales, que son por otra parte las únicas capaces de conseguir el dinero al precio más bajo del mercado global[10]. En el pasado los grandes emprendimientos los comenzaron protagonistas locales, nacionales o nacionalizados, y luego fueron adquiridos en su mayoría por firmas británicas.

El MERCOSUR no sólo ha afectado a la actividad privada, también al Estado. Sus empresas deben o deberán competir con las de los países vecinos y están siguiendo la misma línea de acción que los grupos económicos: buscar socios del exterior para tratar de sobrevivir de la mejor forma posible[11]. Esta estrategia sólo ratifica viejos asertos: que el capitalismo uruguayo tenía límites muy acotados y que los grupos económicos y las empresas públicas representan sus dos máximas expresiones.

Pero dejemos al empresariado de la etapa de la construcción del espacio regional y retornemos a sus colegas, los que disfrutaron del mercado nacional, ése en cuya construcción ellos y sus antepasados estaban empeñados cien años antes, al concluir el siglo XIX.

6.

Para la treintena de años que se extienden entre 1915 y 1945 cuento con setenta grupos y protogrupos económicos. El ochenta y cuatro por ciento de origen mercantil e industrial (en ese orden); el dieciséis por ciento restantes distribuidos entre el agro, varios servicios y el mundo financiero.
Ese período no fue escogido al azar. Coincide con la decadencia del comercio de tránsito, con el estancamiento de la ganadería, con el reencuentro de la banca privada nacional con la campaña y precede al breve esplendor de la industria nacional. En la primera quincena se modela el Estado intervencionista y en la segunda el Estado dirigista. Intervencionismo y dirigismo fueron los pilares del Uruguay regulacionista. De ahí el necesario maridaje entre empresarios y políticos. De ahí las relaciones, no siempre ambiguas, entre las gremiales empresariales y los administradores del Estado. En 1915 se produjo una gran efervescencia en el mundo de los negocios que concluyó con el parto de

---

[10] Tal es el caso, por ejemplo, de los Peirano (banca) con la explotación del aeropuerto de Punta del Este y la precalificación para la construcción del puente Buenos Aires - Colonia; el de Chritophersen (servicios marítimos) en la fallida licitación para la concesión de la terminal de contenedores en el puerto de Montevideo; o la de Acodike (supergás) en el llamado a licitación para la remodelación y manejo del Aeropuerto Nacional de Carrasco.
[11] Quien tiene una política más agresiva en ese sentido es **ANCAP**, que participa con la empresa PetroUruguay en la exploración y búsqueda de petróleo en América Latina; se asoció en Argentina con la cementera Loma Negra, busca un acuerdo con la española Repsol (propietaria de **YPF** de Argentina) y es copropietaria del Gasoducto Cruz del Sur junto a British Gas y otras empresas internacionales y de Conecta con la norteamericana Sempra Energy y la española Unión Fenosa.
La empresa de aviación estatal **PLUNA** se asoció con **VARIG** de Brasil y con capitales privados nacionales.
UTE es copropietaria de la central hidroeléctrica de Piedra del Águila en Argentina y probablemente deba asociarse a empresas internacionales para construir una central a gas en Paysandú.

algunas gremiales empresariales, entre las más combativas de ellas, la Federación Rural. En 1945, en un ambiente calmo, sin estridencias, concluyó la gestación de la Asociación de Bancos.

Entre ambas fechas los impuestos de aduana, la distribución de cuotas de importación y la administración del costo interno de la moneda extranjera fueron manejadas por el poder político y negociados en comisiones con los representantes del poder empresarial, confundiendo a quienes creen que autonomía es sinónimo de independencia.

7.

En la estrechez del medio - pautada por la pobreza territorial, demográfica, económica, del mercado de capitales - los grupos económicos tuvieron una tendencia asociativa que contrastó con el individualismo de otros actores económicos. En esta debilidad, ya que sólo se busca el apoyo de otros cuando es inevitable, radicó su fortaleza. Fueron estos grupos, aislados o en sociedad con sus similares, los que terminaron siendo los grandes protagonistas del desenvolvimiento industrial y bancario del país. Este fenómeno es claramente perceptible a partir de los años veinte y en el medio siglo siguiente. De alguna forma cabe concluir que sobre sus hombros y los del Estado se apoyó en buena medida el modelo de desarrollo interno.

8.

Los menos de doscientos mil quilómetros cuadrados que constituyeron el territorio del Uruguay, más su carga demográfica, albergaron una dimensión económica de escala provincial[12]. Que ésa no era su potencialidad y que no se estaba fatalmente predestinado a generar un capitalismo en alpargatas es harina de otro costal. Obviamente los quilómetros cuadrados de que hablamos estaban situados entre Argentina y Brasil y no entre Alemania y Francia y no se ampliaron con ninguna posesión en ultramar[13].

Las razones por las que se generaron grupos económicos no escaparon a las ya reseñadas para los restantes países latinoamericanos. Siendo esquemáticos se puede afirmar que los extremos

---

[12] En el año 1992 cuatro empresas uruguayas figuraban en el ranking de las quinientas mayores de América Latina: 1) **ANCAP**, 2)- **UTE**, 3)- **ANTEL**, 4)- **CONAPROLE**. Tres eran estatales y la cuarta una cooperativa *sui generis*. El capital privado no estaba representado, a pesar de que se reseñaban los grupos *Soler* y *Strauch*.
Los indicadores tomados para la medición eran el patrimonio, las ventas, las exportaciones y las utilidades (Revista *América Economía*, número especial 1993-1994, pp. 88 y 116).
Entre 1995 y 1998 las empresas se redujeron a tres: 1) **ANCAP**, 2) **UTE**, 3) **ANTEL**. Todas ellas eran estatales (Revista *América Economía Dow Jones*, Santiago de Chile, 29 de julio de 1999, pp. 116 y 117).
Si se considera otro ranking, el de los 200 mayores exportadores de América Latina, en 1997 figuraba en el lugar N° 187 una única empresa uruguaya, del grupo *Ferrés*, la arrocera *Saman* (Revista *América Economía Dow Jones*, junio de 1997, pág. 43).
Los empresarios uruguayos, al revés de algunos de sus pares de Argentina y Brasil, no figuran en los inventarios de las fortunas mayores de 1.000 millones de dólares que con esmero elabora anualmente la célebre revista *Forbes*. La conclusión lógica es que los grandes de aquí no son grandes en el mundo.

[13] Comparar a Bélgica o Dinamarca con Uruguay es un gran desatino académico. Se olvida que Uruguay no tuvo colonias pues debió gastar sus energías en disputar el disfrute de las islas y los islotes fluviales situados frente a su costa.

constituyen la singularidad: es decir la gravitación de la industria y el poco peso del sistema financiero.

Sin embargo, hay un punto a reparar y es el de la tradición histórica, la experiencia, lo que muestra el pasado. En aquella soledad humana con la que comenzó tardíamente la apropiación de estas tierras en nombre de la Corona, unos pocos debieron encargarse de todo. Y ése fue el comienzo de la tendencia a la diversificación de actividades. Tal es la hipótesis de Carlos Real de Azúa en *La clase dirigente*, una obra tan rica como breve y de la que somos deudores. Real de Azúa hablaba de la *multifuncionalidad* de casi todas las figuras notorias, que continuó siendo la regla - y no sólo en el sector económico - durante todo el siglo XIX.[14]

Esa idea había sido enunciada en 1921 por el entonces ministro del Interior, Dr. Gabriel Terra, al conmemorarse el cincuentenario de la Asociación Rural. Terra - que en la ocasión admitió haber sido estanciero, industrial, abogado, diplomático y político - reconoció que en un país que se inicia la especialización de funciones no existe, "*corresponde a un ciudadano desempeñar en el escenario de la vida distintos papeles, a veces antagónicos, y muchas veces en desarmonía con su temperamento y sus aptitudes*". [15]

Si tomamos esta idea y la trasladamos a un micromundo, por ejemplo el de la gestación del desarrollo de Punta del Este, corroboramos este hecho. Algunos de los principales protagonistas de la primera hora del balneario (Gattás, Míguez, Sader, etc.) poco a poco comenzaron a ofrecer nuevos servicios a los turistas, a diversificarse, hasta transformarse en verdaderos grupos locales. Faltó la oportunidad de dar el gran salto e insertarse en la constelación nacional, algo que casi alcanzan Gattás y Sader con una actividad tan volátil como lo es la inmobiliaria. Muy distinto fue el caso de los Fraschini en Paysandú, que lo lograron durante el período de la industrialización sustitutiva de importaciones con el azúcar, y con los citrus a partir de la nueva etapa de desregulación económica. [16]A mitad de camino se quedaron los Solari de Salto, ricos comerciantes que invirtieron en el desenvolvimiento del balneario de La Paloma en Rocha.

Poder local, poder nacional, ésa es la cuestión. O una de ellas. La otra, además del pasaje de la pequeña a la gran comarca, es el enlace entre la tendencia histórica y las nuevas realidades. Qué hay de nuevo y qué hay de viejo en la génesis y proliferación de los grupos económicos que estudiamos, originados y consolidados durante la vigencia de los modelos agroexportador y sustitutivo de importaciones. Las dos épocas guardan un punto en común: los colonizadores de la Banda Oriental fueron pocos y los que tenían excedentes de capital para invertir en todas direcciones no eran tantos. Como al comienzo.

9.

En esta reestructura del presente[17], agónica para unos y promisoria para otros, los grupos que no han naufragado son aquellos capaces de adaptarse a cada momento histórico (en realidad debería decirse a cada política económica). Si uno toma casos escogidos al azar constata que tienen poco que ver con

---

[14] Carlos Real de Azúa, *La clase dirigente*, Montevideo, Nuestra Tierra N° 34, 1969, pp. 13 y 18.

[15] En Gualberto Riffaud y López, *El Hereford - Historia de esta gran raza*, Montevideo, Cabaña Muró, 1921, pág. 286.

[16] Raúl Jacob, "Los grupos económicos en la industria cervecera uruguaya: una perspectiva histórica" en CD Rom de las *Segundas Jornadas de Historia Económica*, Montevideo, Asociación Uruguaya de Historia Económica, 1999.

[17] **Nota: refiere a fines de la década de 1990**.

la actividad que los originó: los *Strauch*, centrados en la industria electrónica, ya no hacen jabones; el apellido *Ferrés* se asocia al cultivo y la exportación de arroz y no a un almacén mayorista importador de comestibles; los *Soler* de la industria automotriz han dejado atrás su pasado de tenderos, de telas y modas.

Esto merece una reflexión o quizás varias. La primera es que tan difícil como construir una fortuna es mantenerla, sobre todo si las empresas son familiares. La conclusión de que una generación hace el capital, la otra lo disfruta y la tercera lo destruye ("padre almacenero, hijo caballero y nieto pordiosero") si bien no se cumple en todos los casos es verdad para una alta proporción de ellos. La segunda es que hay algo tan importante como diversificar las inversiones y es saber interpretar correctamente los cambios. Sólo quienes huyen de las realidades congeladas logran proyectarse al futuro.

Segunda parte

Hacia una caracterización de la empresa uruguaya en el exterior

LOS CICLOS DE EXPORTACIÓN DE CAPITAL

Una visión de largo plazo permite apreciar la existencia de ciclos y períodos de exportación de capital y, eventualmente, tener una idea de la magnitud de estos movimientos. También admite relacionarlos con las variables internas y externas que los provocaron.

Actualmente este proceso de internacionalización se percibe, pero con dificultades. Esta limitación la provoca la escasez de la información disponible. Ella es en parte consecuencia de nuestra cultura económica, de su tendencia a la introspección, de su ahistoricismo; de la tradición académica y de sus prejuicios; del grado de avance en los conocimientos, y también, del ocultismo y la desconfianza de los empresarios.

Aún con estos reparos podemos afirmar que un primer ciclo concluye hacia 1930. Coincide con la crisis del modelo agroexportador y de intermediación regional y con el desarrollo de la temprana industrialización orientada a la sustitución de importaciones. Mientras, la industria de exportación tradicional, el saladero, comenzaba a derrumbarse; a partir de fines del siglo XIX y comienzos del entrante surgieron nuevas ramas fabriles, como la papelera, la azucarera, la textil y la frigorífica. Ellas requirieron sumas importantes de capital, alcanzando las tres últimas citadas a captar inversiones provenientes de los sectores mercantil y rural.

Pero también se corresponde con una reestructura territorial, con la decadencia del sistema de transporte fluvial con eje en los ríos Paraguay, Paraná y Uruguay; con una mayor presencia del estado brasileño en su frontera oeste, con la incorporación de Mato Grosso a la red férrea del Brasil; con el desmembramiento del espacio misionero. Al finalizar la primera guerra mundial (1914 - 1918) era claro el predominio portuario de Buenos Aires en la Cuenca del Plata, habían finalizado los trabajos para dotar de un puerto de ultramar a Rio Grande, el ferrocarril Noroeste de Brasil comunicaba a Mato Grosso con San Pablo y Santos, y el tránsito por el canal de Panamá unía al Atlántico con el Pacífico, obviando la travesía por el extremo austral del continente.

La Inversión Externa Directa (IED) se explica, en parte, por el hecho de que durante décadas fue más importante el concepto de región que el de nación.

Este punto no es menor si se advierte que el último ciclo, el actual, concuerda con un movimiento de liberalización de la economía pero también con el proyecto regional del MERCOSUR que implica un nuevo ámbito territorial con su correspondiente infraestructura de comunicaciones. Más imprecisa, en cambio, es la apreciación de lo sucedido entre 1931 y 1991.

La inversión se considera uruguaya en función de la residencia de quienes la realizaron y no de su nacionalidad.

Ésta era una tierra de inmigrantes, en la que hasta bien entrado el siglo XX coexistieron modelos empresariales de diversos países y no existió uno autóctono. El sentido de pertenencia para estos hombres solía ser algo abstracto y difuso, y esto pesó a la hora de las decisiones empresariales. Para ellos, extranjeros al fin, invertir en otro país podía significar una apreciable disminución del riesgo.

Inmigrantes fueron Supervielle (banca), Mailhos (industria tabacalera), Hoffmann (industria cervecera), Kasdorf (industria láctea), Plottier y Hufnagel (comercio).

Por otra parte la mano de obra y los capitales se movían en el ámbito regional con tanta o más comodidad que en el nacional. Sin facilidades de comunicación, el concepto de “nación” era algo vago. Ir por barco de Montevideo a Buenos Aires insumía menos tiempo que viajar en diligencia a Minas. El molinero Santiago Gianelli buscó diversificarse en Brasil, pero se había radicado en Montevideo después de probar suerte en Buenos Aires.

En este primer ciclo comienza a decaer el modelo de intermediación regional.

Los veinte años que transcurren entre 1931 y 1950 forman parte de otro ciclo, que finaliza décadas después. Este tramo se caracteriza por el auge de la industrialización sustitutiva de importaciones, del turismo y de la consolidación del mercado interno. Pero, particularmente durante la segunda guerra mundial, también por la afluencia de capitales de otros países que se radicaron en la región y que fueron administrados por sociedades anónimas domiciliadas en Montevideo.

La referencia a las características del proceso de industrialización es necesaria para facilitar las comparaciones internacionales. Pero en el caso uruguayo no se puede prescindir de los servicios, en particular, del comercio, la banca y el turismo.

LA IED URUGUAYA: UN FENÓMENO INESTABLE Y COYUNTURAL

Algunos ejemplos de expansión de empresas uruguayas en el exterior, algunos casos de inversión externa directa en la región nos permiten apreciar un rasgo en común: se puede afirmar que en su gran mayoría o cambiaron de propietarios o no sobrevivieron en el tiempo.

La primera conclusión es que la IED uruguaya ha sido inestable y coyuntural. Esto es lo que ha impedido su percepción en el largo plazo. El inicio de cada nuevo ciclo parece marcar el comienzo de la historia. Sin embargo, ésta es vieja, bastante más vieja de lo que suponemos.

De los grupos económicos que hemos analizado carecemos de la información actual sobre la familia Mailhos. Hecha esta salvedad podemos afirmar que de los restantes sólo uno ha logrado

sobrevivir, y, aun así, lo ha hecho en forma indirecta. Es el caso de una rama de los Supervielle que logró transformar una agencia de viajes que funcionó como colateral del banco familiar en una institución financiera transnacional de pequeño porte.
Ese continuo morir y renacer también ha caracterizado a la propiedad rural en Uruguay. ¿Por qué?

EL DESTINO PREFERIDO: LA REGIÓN

No provoca sorpresa comprobar que la IED uruguaya se volcó masivamente en la región. La noción de distancia en el siglo XIX y primera mitad del XX estuvo en función de los medios de transporte. La gran revolución, el punto de inflexión, la produjo un cambio en la aviación comercial: la difusión de las aeronaves con motores a reacción, los turborreactores. Ellos transformaron viajes de días en trayectos de horas.

En buena parte del siglo XIX fueron las arterias fluviales las que comunicaron a los hombres y vertebraron su economía. Mientras el sistema de los ríos funcionó sobrevivió en gran medida el diseño de los circuitos vigentes en el antiguo Virreinato del Río de la Plata. Para un ganadero de Paysandú podía ser más cómodo adquirir una estancia en Entre Ríos que en el lejano Canelones. El mapa del Uruguay, tal como lo conocemos, podía llegar a ser una entelequia. El hombre del siglo XIX estaba acostumbrado a pensar con una cabeza regional. Y así también se enseñaba y aprendía la geografía.[18]

Fue el ferrocarril el que permitió desarmar este entramado; fueron los rieles los que unieron las fronteras a los puertos; fueron las locomotoras, los vagones y el telégrafo los que territorialmente consolidaron al estado nacional.

Poco a poco la gran comarca de los ríos fue cediendo terreno, lentamente fueron los países los que lo ganaron. En las primeras décadas del siglo XX la compañía de navegación argentina que comunicaba a Salto con Montevideo lo hacía vía Buenos Aires.

Pero, aún así, concretada cada una de las imágenes nacionales, definidas sus fronteras, la IED se siguió orientando en la región. Era lo más cercano, era lo más conocido, había un pasado en común.

En 1991, con la creación del MERCOSUR, comenzó un nuevo proceso. En él estamos.

LA FORMA PREDOMINANTE: LA EMPRESA FAMILIAR

En Uruguay, al igual que en el resto de América Latina, la empresa familiar ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo económico. Asimismo generó una forma peculiar de búsqueda de nuevos horizontes en otro espacio geográfico.

---

[18] Al abordarse la división política del país en 19 departamentos se los agrupaba en cinco grupos: los bañados por el río Uruguay (5), los ribereños rioplatenses (5), el departamento marítimo de Rocha (1), los fronterizos (3), los centrales (5), (Pedro Martín, *Geografía*, Montevideo, Tipografía Americana de Vita Hnos & Cía., s.f., pág. 50).

Conciliar las necesidades de la familia con sus ventajas económicas fue el camino que condujo a intentar la expansión en otros países. Para ello fue fundamental la oferta o disponibilidad de integrantes masculinos interesados en ir a radicarse en el exterior. Los negocios eran manejados por los hombres; padres, hijos, esposos, hermanos, sobrinos. La función social de la mujer acotaba su participación en la vida empresarial.[19] El crecimiento de la familia nuclear - una familia también es en sí una estructura económica - permitía u obligaba a buscar nuevas actividades y/o nuevos mercados para sus integrantes. Así se pasó a la diversificación de las inversiones en el espacio, tanto en el nacional como en el internacional. La Universidad había brindado un camino alternativo: la profesionalización para apoyar el proyecto empresarial o para independizarse de él. La cohesión era fundamental, pues, antes de la intervención estatal, era la familia la que construía y administraba su propio sistema de previsión social solidario: asumiendo el retiro de los ancianos y el apoyo a los necesitados en caso de enfermedad, accidente o impedimento físico.[20]

A las urgencias del clan se le sumaban o contraponían los requerimientos económicos de la empresa. En última instancia era la actividad de ésta la que generaba (o no) las oportunidades y los incentivos para encarar la diversificación y/o expansión en el país y en el exterior.

También es válido plantear el camino inverso. En determinada etapa de su desarrollo la firma se encontraba en una encrucijada: o tomaba medidas para asegurar su crecimiento o se estancaba. La decisión de asumir nuevos desafíos se facilitaba si se contaba con el sustento de un núcleo familiar con integrantes excedentarios dispuestos a realizar la inversión vital que significaba movilizarse en pos de la conquista de una nueva plaza comercial.

Ambas circunstancias fueron reales: la de las familias que crecieron y se refugiaron y ampararon en sus compañías para sobrevivir y continuar unidos, y la de las empresas que se apoyaron en las familias para crecer.

De este delicado equilibrio surgió una forma bastante habitual de internacionalización o regionalización de las firmas. La distancia y las características de los medios de comunicación determinaron que en buena medida la primera búsqueda de oportunidades fuera del país se realizase en el que estaba del otro lado de la frontera. La expansión territorial fue una prolongación de la familia.
Sobre el grado de autonomía o de independencia de las nuevas entidades no hay modelos, o mejor dicho, todos pueden ser válidos. Desde el cordón umbilical preservado firme e inamovible, a diversos grados de autonomía, o a la independencia total. También aquí juegan, como si se tratase de un espejo móvil, las dos caras de la medalla. O la relación con la matriz la definía la propia estructura empresarial, o era una consecuencia de la realidad familiar. “El casado, casa quiere”, dice un viejo aforismo. Abusando de él, y por traslación, podríamos decir que, llegado el momento, “el empresario, su propia empresa quiere”. En este último caso, dependió de algo tan sutil como

---

[19] En Raúl Jacob *Las otras dinastías 1915 – 1945* (Montevideo, Editorial Proyección, 1991) se puede encontrar algunos ejemplos de participación femenina. En ocasiones, al fallecer el titular, la empresa pasaba a girar bajo la razón social “Viuda de…”. La firma era administrada directamente por los hijos o algún miembro de la familia, o se contrataba un gerente o administrador externo que con el tiempo adquiría la condición de socio. En los directorios de las empresas familiares figuraban los hombres portadores del apellido y los esposos de las mujeres. Es recién en 1946 que se equiparan los derechos civiles de hombres y mujeres.

[20] La adquisición de bienes inmobiliarios urbanos y rurales para arrendar, el ahorro en metálico y en títulos, la contratación de seguros, eran vías usuales para apuntalar las contingencias vitales de los miembros de la familia.

el manejo de las pasiones, que la declaratoria de la independencia no concluyese en ruptura.

La empresa familiar se cimentó en una institución ancestral y perdurable, como lo era la familia, en la que sus integrantes confiaban los unos en los otros y compartían valores, como el buen nombre. Esos lazos permitían diluir los inconvenientes de la falta de centralización y de los riesgos que suponían para el conjunto las operaciones por separado en los mercados locales.

Los inmigrantes que después de hacer la América emprendieron el camino del retorno, o que en la madurez optaron por morir en la tierra en la que habían nacido, proporcionaron otra modalidad de prolongamiento. Los de origen europeo terminaron en el viejo continente, representando a la firma que habían fundado o que les pertenecía, encargándose de las adquisiciones y de los trámites de las operaciones de compra y de venta. En el país que los había acogido quedaban su descendencia, sus socios, y también el fruto de su trabajo. Por supuesto: la compañía familiar no fue el único tipo de empresa que se expandió. Otras también navegaron en esas aguas, enviando o contratando el personal capacitado, o asociándose a firmas o empresarios locales.

LA RELATIVA VOCACIÓN VIAJERA DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS

Los grupos económicos, particularmente los de origen familiar, participaron en la búsqueda de nuevas oportunidades en el exterior, en la diversificación geográfica de sus inversiones.

Pero no fueron todos. Tampoco fueron los únicos. Es más, sorprende la presencia en el movimiento expansivo de firmas grandes y medianas, de sociedades anónimas, de empresarios individuales.

Muchos grupos optaron por asociarse o vincularse a empresas extranjeras sin salir del país. Otros, por buscar un camino propio en el exterior. En algunos casos crearon compañías, en otros las adquirieron o participaron de empresas pasando a tener socios locales.

Existe un sector al que no se le conocen inversiones fuera del Uruguay. Es que en buena medida el desarrollo de los grupos económicos se explica como reacción a las vicisitudes originadas por un mercado pequeño y protegido, ése al que habían dedicado su existencia.

EL PROBLEMA DE LA DIMENSIÓN: LA FALTA DE GRANDIOSIDAD

Aún aquellos que, como los Supervielle, que por sus características serían asimilables a alguna de las definiciones de empresa transnacional, llegaron a ella desde una altura media. Su banco no ocupó el primer lugar en el ranking ni en Uruguay ni en Argentina, y salvo en alguna actividad aislada, las inversiones fueron realizadas con asociados, utilizando en ocasiones el mercado bursátil, pero siempre con la estrategia de conseguir el paquete mayoritario para obtener el control de las empresas. Siguieron el modelo de banca francesa de inversión. Lo obtenido fue sin duda cuantioso, pero, valga la aclaración, visto desde la comarca.
Existe la percepción que la de los Mailhos representa a una de las principales fortunas del Uruguay,

si no la mayor. Pero la dimensión de su capital está en relación directa con el tamaño del territorio que lo generó. No han sido reconocidos internacionalmente como integrantes del club de los grandes millonarios que existen diseminados por el ancho mundo.

Su asociación a una de las principales transnacionales del tabaco no ha sido confirmada, pero, si lo fuera, sería bueno definir el tenor de su participación, pues en lo que refiere a los grandes capitales muchas veces se ve en presencias testimoniales la capacidad, algo remota, de conducir los destinos de las corporaciones.

Tampoco se sabe la suerte corrida por sus inversiones en Brasil, ni siquiera si tuvieron en el estado de Bahía la importancia que un libro difundido por la propia empresa les atribuyó.

Acerca de la inversión en tierras en los países limítrofes hay que hacer una precisión necesaria: fueron importantes en la realidad agraria uruguaya, pero, como lo permiten apreciar las cifras censales de Argentina y Brasil, tuvieron escasa significación en esas naciones.

LA AUSENCIA DE UN PATRÓN DE INVERSIÓN

La IED uruguaya en el exterior no siguió un patrón determinado. Se hizo en las más diversas actividades y atendiendo a distintas causas.

Algunos se extendieron en nuevos mercados por simple cálculo empresarial, otros por razones de índole política.

Entre quienes invirtieron en tierras se encontraban productores y también buscadores de rentas. Unos sintieron la necesidad de trasladarse a otro país debido a las barreras arancelarias y no-arancelarias. También, presumiblemente, para obtener mayor competitividad sobre la base de salarios que, se cree, eran menores. Otros explotaron una ventaja tecnológica. Algunos se dedicaron a la misma actividad en dos países, realizando inversiones cruzadas. No faltaron aquellos que se trasladaron en búsqueda de materia prima para alcanzar la integración vertical. No todas las empresas que se expandieron ocupaban una posición de liderazgo en el mercado uruguayo.

Como se puede apreciar el horizonte fue muy variado. En resumen, se puede encontrar un compendio de actividades en el que se radicaron las inversiones y que respondieron a diversas estrategias: extracción y explotación de recursos naturales, inversión en la industria manufacturera, comercio de importación y exportación, bancos y seguros, negocios inmobiliarios, provisión de servicios públicos (electricidad y comunicaciones), combustibles, etc.

LA CAPACIDAD DE DIFUNDIR NUEVAS TECNOLOGÍAS

¿En qué medida la IED uruguaya pudo trasladar al país receptor nuevas tecnologías e innovaciones? La primera idea que acude a la mente es pensar en un horizonte gris, un estilo empresarial arcaico y caduco, en negar toda posibilidad de creación o innovación tecnológica. En mucho sería una

respuesta dictada por el sentido común: se desconocen las características de la gestión de las empresas en Uruguay en el siglo XIX, se ignora su potencial inventivo.[21] En suma: ¿qué aportamos al mundo?

Pero, a poco que se recorran algunos ejemplos, se puede concluir que en determinadas ramas existió capacidad de difundir nuevas tecnologías. Éstas, si bien fueron importadas, fueron modernizadoras en el lugar y en el momento en que se aplicaron.

Tal fue el caso de las fábricas de extracto de carne de Cibils y Dickinson en Mato Grosso y Rio Grande do Sul, ciertos saladeros de la frontera, la automatización de los teléfonos en algunas de las grandes ciudades de Rio Grande do Sul, la generación de electricidad en centros urbanos de Argentina y Paraguay, entre otros.

LAS CONDICIONANTES DEL MERCADO URUGUAYO

Cuando se invierte en el exterior es porque se tiene la capacidad de hacerlo. Y si se realiza una exportación de capital es para crecer.

¿La pequeñez del mercado uruguayo constituyó una traba para el desarrollo de estas empresas?

La respuesta puede ser disímil, de acuerdo a los casos reseñados. Una primera aclaración, necesaria, es que la idea de mercado nacional puede ser extremadamente vaga, dadas las diferencias existentes entre Montevideo y el resto del país.

Si la actividad estaba en función de una concentración importante de habitantes, no puede sorprender que desde Montevideo se buscase la expansión a otros países. No existían grandes concentraciones urbanas en Uruguay a excepción de la capital. Obviamente, desde el punto de vista comercial, Buenos Aires, Rosario de Santa Fe o Porto Alegre podían ser plazas más atractivas que Paysandú y Salto, por ejemplo.

Se puede argumentar que la ausencia de una gran masa de tierras fiscales impulsó a los ganaderos a buscarla en el exterior. Pero, aun así, es necesario aclarar que nos estaríamos refiriendo a quienes hacían ganadería extensiva. Y, extremando el razonamiento, se trataría de una porción de los empresarios rurales. Otros la adquirieron para disminuir riesgos ante la inestabilidad política. O porque era un buen negocio, como inversión para alquilarlas y tener un activo de reserva.

Los saladeros no trabajaban para el mercado interno, era una industria de exportación en dificultades que buscó ventajas competitivas fuera del país.

Supervielle y Kasdorf comenzaron casi simultáneamente sus actividades en las capitales de

[21] Contamos con un testimonio aislado nada alentador. José Milhomens, Cónsul en Santos, hizo una descripción sobre la industria molinera que resumió en una frase lapidaria: "*Vivimos en el pasado*". Después de aludir a la falta de cohesión y solidaridad de los molineros exportadores, describió el sistema operativo de Bunge y Born de Argentina, centrado en el trabajo de representantes en los principales centros de consumo y de vendedores que se trasladaban a los potenciales mercados. Los de Montevideo, en cambio, seguían haciendo los negocios por correspondencia, utilizando el telégrafo para convenir el precio, y resistiéndose a usar la libra oro y a cotizar los productos CIF. "*En la forma de vender, facturar y girar seguimos todavía, por un rutinario anacronismo la escuela antigua*" – escribió. (Suplemento *1863 - Cincuentenario El Siglo - 1913*", pp. 69 a 71).

Argentina y Uruguay. A priori no podían tener una idea de la capacidad de absorción y de saturación que la oferta de sus productos podía encontrar en ambas ciudades. De hecho, tanto para captar ahorro y prestar dinero como para difundir el consumo de leche pasteurizada y de yogur, era mejor opción desarrollar las actividades en centros urbanos de importancia, en los que existían sectores con poder adquisitivo. Mirar en ese momento al resto del Uruguay no tenía sentido económico.

La conclusión es que para muchas empresas el tamaño del mercado fue una limitación en su crecimiento. Pero no por la dimensión del mismo, sino por su falta de cohesión y por la dispersión de una parte de la población. En realidad, ¿en qué momento se puede hablar de la existencia de un mercado nacional?

LA PRESENCIA ESTATAL

Al igual que la legislación aduanera desarrollada para proteger a la industria, la creación de empresas públicas estatales se fundamentó en razones de nacionalismo económico y de recaudación fiscal. Los gobiernos batllistas de las dos primeras décadas del siglo XX se resistieron a dejarse sacar la plata "como unos bobos", pero también manifestaron que con los monopolios públicos de artículos que no eran de primera necesidad "los precios pueden elevarse enormemente, con grandes ventajas para el Tesoro Nacional".[22]

La creación de un poderoso sector de empresas públicas, algunas monopólicas y otras no, y la tendencia a extenderlas, generaron un debate del que, casi un siglo después, todavía no se ha salido. Decir que el mismo se centra en su conveniencia o inconveniencia económica es simplificar la cuestión. En realidad alude a aspectos más profundos, filosóficos, como lo es la relación del individuo con el Estado y la naturaleza de este último.

En él terció la Iglesia, proponiendo la difusión del cooperativismo para disminuir el papel estatal y contrarrestar los excesos del poder económico nacional e internacional. Fue una fórmula que cobró fuerza y tuvo cierto auge a partir de la década del treinta, logrando con el tiempo competir en algunas actividades con poderosos grupos de intereses.

Las empresas mixtas, en las que se reservaba un espacio al capital privado, fue una solución que se llegó a instrumentar en algún caso, como el de la compañía de aviación PLUNA entre los años 1944 y 1946, pero que no se utilizó masivamente. Su uso para rescatar empresas en dificultades le restó toda potencialidad creativa.

El papel del Estado en el estímulo a la inversión en el exterior fue un efecto no buscado, ya que se produjo por su omisión, o por abordar actividades que en otros países estaban en manos del sector privado. No existió una política ni hubo una estrategia deliberada para penetrar los mercados.

Probablemente los cerveceros de Montevideo no hubiesen invertido en una cervecería porteña de

---

[22] Carta que Batlle y Ordóñez envió desde París a Domingo Arena en enero de 1908. (Milton Vanger, citado por Barrán y Nahum, *Batlle, los estancieros y el Imperio Británico*, Tomo 4, Montevideo, Ediciones de la Banda Oriental, 1983, pág. 23).
Memoria presentada por la delegación uruguaya en el Primer Congreso Financiero Panamericano reunido en Washington en mayo de 1915, firmada por los delegados Pedro Cosio, Gabriel Terra y Carlos María de Pena (*Actas del Primer Congreso Financiero Panamericano*, Washington, Imprenta del Gobierno, 1915, pág. 722).

haberse accedido de inmediato a su solicitud de contemplación fiscal para competir con éxito en el mercado de Brasil.

La participación de algunos capitales uruguayos en una refinería de petróleo en Brasil se concretó después de la fundación de la petrolera estatal ANCAP. La intervención de empresarios uruguayos en el desarrollo de la telefonía en Rio Grande do Sul y en Santa Catarina fue con conciencia de que era un sector estratégico que, como efectivamente sucedió en 1931, el Estado tenía interés en controlar en Uruguay. A Supervielle se le encomendó organizar la compañía estatal de seguros y fue el primer presidente del Banco de Seguros del Estado uruguayo; un negocio que el grupo familiar encararía posteriormente en Buenos Aires.

Con la crisis de 1929 el papel del Estado en el desarrollo económico cambió en casi todo el mundo. Éste incursionó en varias actividades, incluyendo las productivas y la provisión de servicios públicos. Además, intensificó el grado de regulación de la economía, protegió los mercados, controló el comercio exterior, dificultó la libre circulación de capitales.

A partir de 1930 el nacionalismo económico que impulsó en Brasil el gobierno de Getúlio Vargas comenzó a poner trabas y a controlar la inversión extranjera en algunas áreas consideradas estratégicas, lo que terminó también por afectar a la IED uruguaya.

Ahora eran los Estados de otros países los que se interponían en el camino de los empresarios trotamundos.